



POR JAIRO LORENZATTO,
PRESIDENTE DA WESTROCK BRASIL

CULTURA EMPRESARIAL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

A cultura das empresas, moldada com tempo e experiência, resulta da forma como as pessoas nelas trabalham – ou, melhor definindo, como se comportam ou interagem, muitas vezes dentro de escalas de princípios e valores que norteiam a interface de relacionamento e comportamento humano.

Em vista de seus modelos e ciclos de negócio baseados em intensidade de capital investido – e que por natureza exigem o desafio de tomar decisões e de consistentemente executá-las a longo prazo –, a indústria do papel usualmente pode carregar o histórico de formatos culturais ainda tidos como tradicionais, em que a hierarquia técnica tem importância vital para proteger e sustentar a estratégia de intensidade em capital.

Assim, o paradigma histórico de diferenciação estratégica é o acesso ao capital, a ativos produtivos diferenciadores e ao domínio da tecnologia associada. Isso inegavelmente sempre exerceu um impacto fundamental na cultura usual do setor.

Entretanto, existem evidências objetivas de que os tempos atuais apresentam desafios ao setor de papel por meio de experiência de nossos clientes nos mercados em que atuam. Nossos clientes são exigidos, mundo afora, por entrega de alto nível de flexibilidade e acurácia tanto no serviço quanto no desenvolvimento de produtos, agilidade na apresentação de soluções em ciclos de *time to market* cada vez mais exíguos. Natural, enfim, que tais desafios dos mercados sejam transferidos para outros setores como o de Papel.

Um novo paradigma de diferencial estratégico para o nosso setor está em formação, que é o da cultura adaptável aos novos tempos, em substituição definitiva ao modelo tradicional.

Nesse contexto, de maneira a desenvolver sua competitividade de longo prazo, empresas do setor de papel têm importante contempla-

ção estratégica que deve visar ao equilíbrio da sustentação do valor estratégico de seus ativos com outros dois aspectos emergentes na nossa realidade: a capacidade de adaptação e inovação em um ritmo certamente nunca antes exigido deste setor e a captação/retenção de talentos das novas gerações e que verdadeiramente buscam significado e relacionamento mais íntimo com a missão da empresa perante os mercados, bem como mais experiências.

Ou seja, no futuro que se faz diante de nosso setor, nossos mercados e também nossa gente exigirão ao mesmo tempo agilidade de decisões, fluidez organizacional, fluxo constante de “ideações”, espaço para empreendedorismo.

A cultura que se desenvolve neste ambiente passa pela mudança do modelo de responsabilidade por seu próprio sucesso ou do produto de seu trabalho individual para a responsabilidade pelo sucesso da empresa como um todo perante seus clientes, em que o intercâmbio de ideias e a colaboração ativa serão os aspectos mais valorizados.

Será fundamental tangibilizar temas potencialmente abstratos como: *empowerment*, liderança por influência e alinhamento de objetivos, de maneira que se crie espaço para a sustentabilidade de uma cultura verdadeiramente adaptável.

Com essa mentalidade, não haverá espaço para sustentação de hierarquia tradicional ou técnica – muito menos para silos funcionais. Dentro das empresas, negócios estarão mais integrados por meio do estímulo à colaboração entre funções e a aceleração da tomada de decisões e das resoluções de problemas.

O resultado: uma cultura ágil, capaz de adaptar-se, funcionando como real vantagem competitiva, inerente à empresa, reconhecida por clientes e colaboradores; uma nova vantagem competitiva, complementar aos ativos produtivos, à tecnologia e à experiência histórica. ■